



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
Facultad de Ciencias y Sistemas

Tesina para optar al título de  
Ingeniero de Sistemas

**“Propuesta de mejora al Sistema de Administración de Recursos  
Humanos en la empresa Core of Computer Systems  
(COCOMSYS) de la ciudad de Managua”**

Autores:

Br. Ada Francis Zeledón Jirón	2009 – 29886
Br. Humberto Antonio Jarquín Guevara	2009 – 29344
Br. Colver Bladimir Sirias Mayorga	2009 – 29872

Tutor:

Ing. Rosa Elena Castellón Estrada

Managua, Noviembre 2014

Managua, 28 de Octubre 2014

**Lic. Carlos Sánchez Hernández**  
**Decano de la Facultad de Ciencias y Sistemas**  
**FCYS – Universidad Nacional de Ingeniería**  
**Su despacho**

Estimado Lic. Sánchez:

Por este medio tengo bien a comunicarle que he revisado el tema de tesis denominado **“Propuesta de mejora al sistema de administración de recursos humanos en la empresa Core of Computer Systems (COCOMSYS) de la ciudad de Managua”**, elaborado por los bachilleres Ada Francis Zeledón Jirón 2009-29886, Humberto Antonio Jarquín Guevara 2009-29344, Colver Bladimir Sirias Mayorga 2009-29872.

Así mismo, expreso que he supervisado el cumplimiento de las correcciones hechas al documento para la entrega del mismo.

Sin nada más a que referirme, agradezco su atención a la presente y aprovecho la oportunidad para hacerle llegar muestras de consideración y estima.

Atentamente

---

Ing. Rosa Elena Castellón Estrada  
Tutor de tesina

## DEDICATORIA

Todo lo que existe a nuestro alrededor es fuente pura del eterno amor que Dios con su infinita misericordia nos otorga. Es por ello que primordialmente queremos dedicar a nuestro Padre del cielo, este fruto de nuestro mayor esfuerzo intelectual en esta etapa de nuestras vidas.

A nuestros padres, por ser los pilares principales de nuestra formación profesional y moral, brindándonos su apoyo incondicional.

Queremos agradecer a nuestra tutora, Ing. Rosa Elena Castellón, y a todas aquellas personas que, con aportes auténticos, científicos y apoyo fraternal, hicieron posible la culminación de esta obra.

Ada Zeledón, Humberto Jarquín, Colver Sirías

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Core of Computer Systems (COCOMSYS) es una organización no gubernamental, con sede en el departamento de Managua, municipio de Managua, dedicada a desarrollar sistemas informáticos justo a la medida dirigidos a empresas que necesiten automatizar sus procesos.

Actualmente, COCOMSYS se encuentra en un proceso de desarrollo e implementación de herramientas y procesos en la administración de los recursos humanos, en donde se presentan cambios que han facilitado las actividades correspondientes a esta área. Sin embargo, dichos procesos aún no se han completado ni están documentados de manera oficial, por lo que necesitan ser fortalecidos y actualizados en pro de mejorar el funcionamiento de la organización.

El presente trabajo de tesina presenta una propuesta de mejora, basada en el diagnóstico la situación actual en cuanto a la administración de los recursos humanos en la empresa antes mencionada, combinando una metodología sustentada en el enfoque cualitativo y cuantitativo, tomando como área de estudio todo el personal de la organización y las diferentes áreas por las que está conformada.

La estructura general del documento de tesina comprende dos capítulos; en el primero, se presenta la descripción de la empresa y de la administración de los recursos humanos, a través de un diagnóstico que incluye los siguientes procesos: *Estructura organizacional, Proceso de reclutamiento, Proceso de selección, Proceso de contratación, Proceso de inducción, Evaluación al desempeño, Sistema de compensación, Capacitación e Higiene y Seguridad*; abarcando los aspectos generales, y determinando los factores que inciden en cada uno de ellos para conocer el estado actual de los mismos. Todo esto en base al análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las herramientas de recopilación de información primaria y secundaria que se utilizaron.

En el segundo capítulo se aborda la presentación de una propuesta de mejora para cada proceso evaluado en el diagnóstico en donde se presentan alternativas alcanzables para la organización, las cuales están conformadas por nuevas herramientas tales como formatos de documentos, procedimientos y estrategias.

A través del estudio se reafirma la importancia de impulsar un proceso de cambio e innovación del actual modelo de administración de recursos humanos implementado por la empresa Core of Computer Systems, el cual permitirá la efectividad organizacional en sus procesos y actividades propias de la misma, generando un buen nivel de competitividad tanto interno como externo.

## INTRODUCCIÓN

El recurso humano es uno de los elementos máspreciado e importante que puede tener una empresa, ya que, logrando el desarrollo de las personas en la ampliación de sus conocimientos, su estabilidad, y la conformidad con las funciones que realiza, esta tendrá una mejor gestión administrativa en el manejo del resto de los recursos con que cuenta.

La empresa Core of Computer Systems es una organización que inició operaciones en el año 2010, cuyo giro de negocio es el desarrollo de sistemas empresariales, sistemas web y aplicaciones móviles, así como servicios informáticos, siendo la innovación y la constante actualización de la tecnología los principales pilares para su funcionamiento, los cuales dependen del buen desempeño cognoscitivo, técnico y humano de las personas que laboran en la misma.

Desde sus inicios, los directivos de la empresa conscientes de la importancia del capital humano, se formularon elementos de apoyo para la administración de los recursos humanos, tales como descriptores de funciones, bases para el reglamento interno, formatos de contrato y un registro formal de información confidencial; sin embargo, aún siguen en proceso la construcción y elaboración de documentos e instrumentos que ayudarán a la gestión operativa y administrativa de los recursos humanos, la cual está llevada a cabo por la gerente administrativa financiera de la empresa.

Para este estudio, primeramente se realiza un diagnóstico de la gestión actual de recursos humanos de la empresa a través de la aplicación de instrumentos de recopilación de información: entrevistas, encuestas y hojas de cotejo, información que se utilizará para el análisis de diversos subsistemas de recursos humanos (estructura organizacional, reclutamiento y selección, contratación, parámetros de evaluación, capacitación, sistema de compensación y seguridad e higiene). Seguidamente se formulará una propuesta de mejora para el fortalecimiento del sistema de administración de recursos humanos de la empresa, teniendo como insumos los resultados del diagnóstico realizado previamente.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Elaborar una propuesta de mejora para el fortalecimiento del sistema de administración de recursos humanos en la empresa Core of Computer Systems (COCOMSYS), en el municipio de Managua, departamento de Managua.

### **Objetivos Específicos:**

- Analizar la estructura organizacional que se ha desarrollado en la empresa.
- Describir el proceso existente de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Evaluar el sistema de compensación e incentivos que se aplica en la empresa.
- Determinar los procedimientos de evaluación y seguimiento del trabajo realizado por el personal.
- Identificar el proceso de capacitación brindado a los trabajadores que laboran en la empresa.
- Verificar los aspectos de Higiene y Seguridad que se encuentran en la empresa, con referencia a las leyes establecidas en el país.
- Diseñar el sistema de administración del talento humano considerando los resultados del diagnóstico.

## JUSTIFICACIÓN

En toda organización, cualquiera que sea su giro, el personal es el recurso más valioso e importante para la misma, ya que es la principal fuente de ventaja competitiva. La eficiencia en la gestión de este recurso, influye directa e indirectamente en el éxito o fracaso de las metas y objetivos estratégicos que se realizan en las mismas.

Core of Computer Systems, es una empresa en la que su herramienta principal para su desempeño son las capacidades y aptitudes de los trabajadores, debido a que los conocimientos y habilidades específicas, inciden en el nivel competitivo que se establece en el entorno.

Con este trabajo se pretende dar una propuesta a la gerencia, enfocada en completar y mejorar los procesos básicos de la administración de los recursos humanos, tomando como base la conformación formal de la estructura organizacional, definición clara de puestos de trabajo, procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal; así como tomar en cuenta aspectos generales del sistema de compensación, capacitación y seguridad e higiene ocupacional.

Cuando el sistema de administración de recursos humanos se establece correctamente, se presenta la oportunidad de desarrollar una gestión empresarial en base a objetivos y metas, el cual se sustenta de las descripciones de puestos y funcionalidad de cada área, así como las normativas internas de la empresa, elementos principales del sistema mencionado anteriormente, los que facilitan las planeaciones estratégicas para el futuro y brindan insumos para la medición de resultados eficientes en todos los procesos que forman parte del mismo.

De esta manera, Core of Computer Systems continuará creciendo de forma robusta, fortaleciéndose en pro de optimizar el desempeño de su personal, lo cual es uno de los factores que permiten alcanzar la eficiencia, estabilidad laboral para los trabajadores y conseguir un prestigio ante la competencia.



La Gerencia Administrativa Financiera, unidad organizativa encargada de la administración de los recursos humanos en la empresa, tendrá al alcance la documentación respectiva para los distintos procesos involucrados en esta área, lo que permite la aplicación de procedimientos específicos en cada una de las actividades involucradas en la administración de dichos recursos.

En este sentido, los trabajadores tendrán un claro conocimiento de las funciones que deben cumplir, dependencias jerárquicas, los conocimientos y habilidades que deben poseer, así como las actitudes y cualidades personales que los deben identificar para continuar laborando en esta empresa, y que tengan la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

## **METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

### **Tipo de Investigación**

El estudio realizado se define como tipo descriptivo, ya que pretende representar o caracterizar el comportamiento del objeto en estudio, considerando los rasgos más importantes.

Este tipo de investigación tiene como propósito conocer las oportunidades de mejora del Sistema de Administración de Recursos Humanos de la empresa, a través del análisis de las actividades y procesos, lo que permite identificar insumos para el diseño de una propuesta que aporte a la eficiencia de dicho sistema.

La investigación es de tipo no experimental, centrada en el análisis de las características de los elementos abordados, en función de propiciar la comprensión de las relaciones entre los aspectos o variables que lo componen.

Este estudio se realizó a través de referencias documentales, perspectivas de los principales actores medidas en instrumentos de recopilación, análisis y vinculación de datos, siguiendo un enfoque mixto que conjuga técnicas de metodología cuantitativa y cualitativa, para el cumplimiento de los objetivos del estudio.

### **Área de estudio**

El área de estudio seleccionado es la empresa “Core of Computer Systems”, la cual es una organización privada que se dedica al desarrollo de Sistemas Web y Sistemas de Información Empresariales. El estudio está dirigido al análisis completo del sistema de administración de recursos humanos, el cual es gestionado por la gerencia administrativa financiera.

## **Fuentes de Información**

Debido a las características del tipo de investigación seleccionado, la información se obtuvo a través de fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias representan las entrevistas, censos, así como cuestionarios que demuestran la experiencia laboral del recurso humano de la organización.

Las fuentes secundarias están constituidas por el material bibliográfico y documental durante la realización de este estudio: documentos legales y funcionales de la empresa, como fichas ocupacionales, contratos, reglamentos.

### **a) Instrumentos utilizados para la recopilación de información**

Durante el desarrollo de este estudio se utilizaron los siguientes instrumentos para recopilar la información necesaria:

#### **1. Entrevistas estructuradas**

- Entrevista #1 (Ver Anexo I): Se aplicó directamente a la gerente administrativa financiera, para obtener los datos principales de la empresa de forma general, con énfasis en los elementos de la administración de recursos humanos, en este caso, el proceso de reclutamiento, selección y contratación; así como la aprobación de la gerencia para la realización de este trabajo.
- Entrevista #2 (Ver Anexo II): Cuestionario dirigido a obtener información acerca del sistema de compensación vigente en la empresa, con el punto de vista de la gerencia.
- Entrevista #3 (Ver Anexo III): Lista de preguntas enfocadas a conocer detalles del desarrollo de conocimientos del personal, con el punto de vista de la gerencia.

## 2. Encuesta

- Sistema de compensación (Ver Anexo IV): Instrumento orientado a la identificación de las formas de pago, beneficios sociales y compensaciones no financieras que recibe el personal de la empresa.

## 3. Hojas de Cotejo

- “Hoja de Cotejo: Evaluación de Seguridad e Higiene” (Ver Anexo V)  
Este instrumento fue utilizado para evaluar los aspectos de higiene y seguridad ocupacional, basados en aquellos establecidos por la ley 618 de Higiene y Seguridad, así como el ministerio del trabajo de Nicaragua.
- “Hoja de Cotejo: Evaluación de la Cultura Organizacional” (Ver Anexo VI)  
El instrumento de Cultura Organizacional evalúa los factores de valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía de la empresa.

## 4. Observación directa

Instrumento primordial para reconocer detalles generales de la empresa, como instalaciones físicas, ambiente laboral, cumplimiento de funciones, etc. a través de la visión y la perspectiva de los autores de esta investigación.

### **b) Tratamiento de la Información**

La información recopilada a través de los instrumentos mencionados con anterioridad se trabajó de diversas formas, dada la naturaleza de los mismos, todo esto con el fin hacer un análisis profundo de dicha información, y encontrar otros detalles que son necesarios para el estudio en realización, los cuales son los siguientes:

- La entrevista estructurada se aplicó a la Gerente Administrativa Financiera de COCOMSYS, y se grabó con un móvil en forma de audio para escucharla y documentar las respuestas posteriormente. La ventaja de la grabación, es que se obtienen nuevos detalles que surgen a través de las preguntas

espontáneas, y las declaraciones prolongadas que forman parte de la interacción impuesta en la entrevista.

- Respecto a la primera hoja de cotejo, se establecieron conclusiones basadas en los aspectos a evaluar. El resultado radica en la existencia o cumplimiento de normativas que forman parte de las opciones que se establecen en dicho instrumento. Para el instrumento de la cultura organizacional, se utilizó una escala de evaluación específica, estableciendo puntos para cada factor, los que hacen posible una clasificación de forma gráfica, como resultado final.
- En el caso de las encuestas, los resultados se procesaron utilizando el gestor de documentos de la aplicación de Google Drive para la construcción de gráficas que reflejen la información obtenida.

El análisis de los resultados se distribuye en el Capítulo I de este estudio. Cada elemento y proceso analizado se desarrolla individualmente debido a sus características y tomando en cuenta los subprocesos que pueden conformarlos.

El desarrollo de la propuesta de mejora (Capítulo II), se realiza de acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico, estableciendo nuevas herramientas a aquellos procesos que lo necesitan (Formatos, procedimientos, parámetros), aportando al alcance de la efectividad de la administración de los recursos humanos de la empresa.

### **1.1. Aspectos generales de la organización**

Core of Computer Systems, se declara como una empresa que emplea técnicas de trabajo en los beneficios que generan las nuevas tendencias tecnológicas y se fundamenta en sistemas integrados a fin de obtener coherencia en las líneas de acción y eficacia en su implementación. La empresa se especializa en:

- Social Media Marketing
- Aplicaciones móviles
- Desarrollo y Diseño web
- Desarrollo de Sistemas Empresariales

De acuerdo a las funcionalidades de la empresa, se identifican los siguientes departamentos:

- Gerencia General
- Informática
- Administrativo Financiero
- Ventas
- Desarrollo de Sistemas

Actualmente cuenta con 10 trabajadores y esta organización espera crecer en correspondencia con el plan estratégico que tienen diseñado para el período 2015 – 2020, brindando nuevos y mejores servicios que van más allá de la creación de sistemas informáticos, incluyendo servicios administrativos empresariales diversos, procurando estar actualizados en cuanto a técnicas, estrategias y tecnología en particular.

La Gerencia Administrativa Financiera es la encargada de la gestión y coordinación de cada proceso involucrado en la administración de recursos humanos, así como de colaborar con las actividades y estrategias que inciden en el clima y la cultura organizacional de la empresa, planteadas por la Gerencia General de la misma.

Desde el año 2012, con ayuda de asesoría externa, se establecieron los siguientes elementos correspondientes a la filosofía empresarial:

**a) Visión**

*Ser una empresa líder en el mundo de las nuevas tecnologías (desarrollo web y social media) a través de la oferta de servicios customizados; en continuo crecimiento, con presencia nacional e internacional, que se distinga por proporcionar calidad en la atención y asesoramiento excelente a nuestros clientes.*

**b) Misión**

*Atender las necesidades del mercado empresarial vinculadas a las nuevas tecnologías, ofreciendo a los clientes servicios de alta calidad y diversidad a los mejores precios, mediante una gestión personalizada.*

**c) Valores**

- *Confianza*
- *Lealtad*
- *Compromiso*
- *Creatividad*
- *Innovación*

## 1.2. Análisis y descripción de puestos

### 1.2.1. Organigrama

A pesar que en COCOMSYS se especifican diversos niveles jerárquicos que comprenden los puestos que conforman los departamentos de la misma, solamente cuenta con un esquema de responsabilidades, basado en los puestos, que no se ha oficializado y está sujeto a revisión, el cual se presenta a continuación.

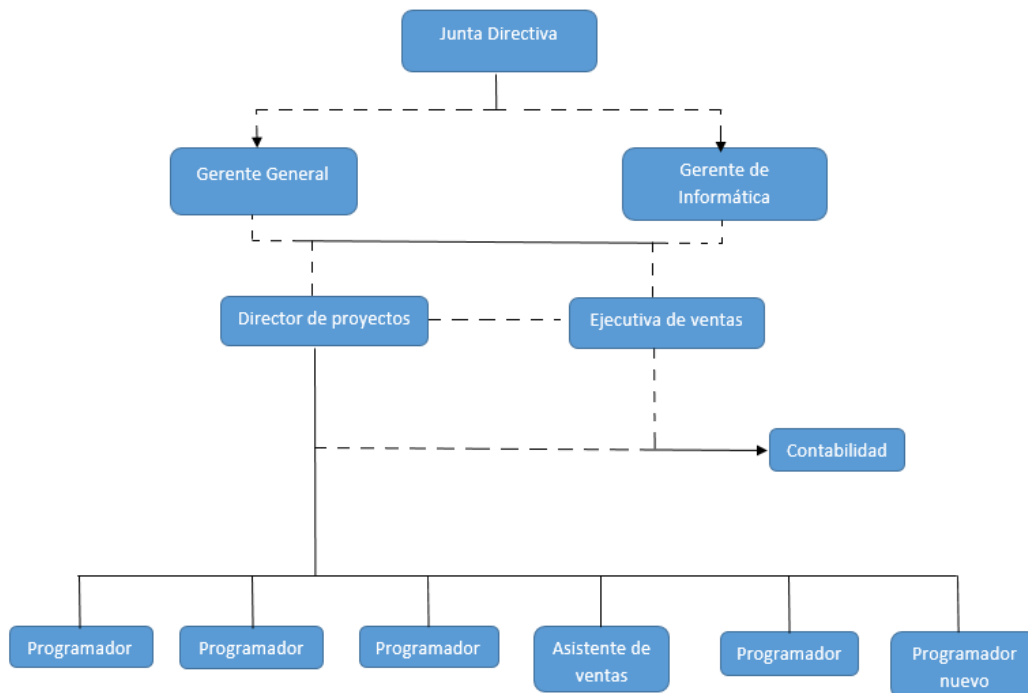


Figura 1: Organigrama de puestos de trabajo de la empresa COCOMSYS. Fuente: Gerencia Administrativa Financiera




Con la figura expuesta, se obtienen las siguientes observaciones:

- No hay correspondencia con los puestos incluidos en esta propuesta de organigrama y los que se identifican funcionalmente.
- El organigrama carece de un patrón de agrupación, ya que solo muestra una visión abstracta de los puestos y sus relaciones, así como la falta de algunos puestos.
- A pesar de que los trabajadores conocen los niveles jerárquicos y sus unidades de mando, la estructura aún no puede ser oficial, ya que el diseño no es el adecuado para su fácil entendimiento.

### 1.2.2. Fichas ocupacionales

La empresa cuenta con fichas ocupacionales (Ver Anexo VII) para cada puesto de trabajo, las cuales especifican los horarios, jerarquía, responsabilidades y requisitos que la persona debe cumplir en los mismos. El formato utilizado es el siguiente:



**FICHA DE PUESTO DE TRABAJO**

**CARGO:** XXXXXXXXXX

Unidad de Servicio	Dependencia Jerárquica	Personal	Horario / Jornada
XXX	XXX	XXX	XXX

Responsabilidades

Requisitos del puesto

De los Semáforos de la Kativo 1 c. abajo, 1 c. al lago. • Tel: 2233-3547  
RUC# J0310000154082

Figura 2: Formato de Ficha Ocupacional utilizado en la empresa Core of Computer Systems.

Las fichas ocupacionales son elaboradas por la gerente administrativa financiera de la empresa, que también se encarga de su debida actualización, en caso de que pueda surgir un nuevo puesto o algún cambio de funciones dentro de los que ya existen.

El formato de fichas ocupacionales que se utiliza en COCOMSYS muestra ciertas debilidades tales como:

- El diseño de cada ficha tiene una presentación informal, respecto a la agrupación de responsabilidades (funciones) y requisitos.
- Especificar la unidad de servicio es innecesario ya que todos los puestos trabajan en el mismo establecimiento físico, dado el tipo de empresa.
- Cada puesto de trabajo debe contener los propósitos del mismo, los cuales deben ir de la mano con los objetivos estratégicos que se plantee la empresa.
- Se debe diferenciar las funciones (actividades propias del puesto) y las responsabilidades (que son en base a recursos físicos o monetarios).

### **1.3. Proceso de Reclutamiento**

La gestión del talento humano en COCOMSYS está dirigido por la Gerente Administrativa Financiera. Actualmente no cuentan con los procesos de este sistema documentados de forma oficial.

Cuando existe una nueva vacante en cualquier departamento de la empresa, el responsable de dicho departamento dónde se necesita el trabajador en un puesto existente, ya sea temporal o indeterminado, comunica a la gerencia para que se realice el proceso necesario para iniciar el reclutamiento. Posteriormente, es necesario una valoración por parte de los responsables del puesto donde existe la vacante, en cuanto a los conocimientos que requiere el nuevo personal a contratar. Todo esto, ya que se necesita analizar si existen avances tecnológicos relevantes o nuevas técnicas en general.

El elemento fundamental en esta etapa es el Currículum Vitae y que sean mayores de edad. Sin embargo, se han estipulado documentos específicos necesarios para ser presentados en el proceso de reclutamiento:

- Cédula de identidad.
- Récord de policía
- Certificado de salud
- Cartas de recomendación (Mínimo dos cartas, escritas por referencias personales)
- Constancia de estudiantes activos, en caso de ser estudiantes. (La constancia debe estipular el horario de clases del candidato)
- Fotografías.

#### **1.3.1. Reclutamiento interno**

Hasta el momento, no ha habido ascensos dentro de la empresa, debido al tamaño de la misma en cuanto a los puestos que la conforman y el número de personas necesario para su desempeño.

### **1.3.2. Reclutamiento externo**

Este se da en base a las recomendaciones personales que los miembros de la gerencia obtienen por personas conocidas, o trabajadores de la empresa, o a través de medios como las redes sociales (Facebook y twitter) y la página web de la empresa.

Respecto a las redes sociales, se publican anuncios a través de imágenes que expliquen con detalle el perfil de los candidatos que buscan, las habilidades requeridas y otros elementos que sean de igual importancia.

### **1.4. Proceso de Selección**

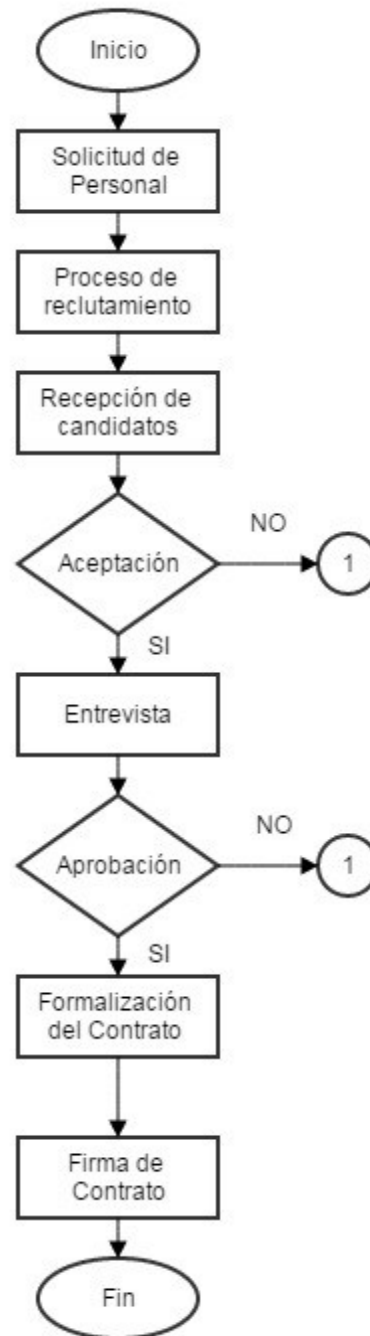
El proceso de selección se inicia con una entrevista formal, la cual está dirigida por gerente administrativa financiera, gerencia general o gerencia de informática, dependiendo del puesto que se está buscando. Las preguntas a realizar se planifican con antelación, pero, no existe un formato determinado para aplicar entrevistas a candidatos reclutados.

### **1.5. Proceso de Contratación**

Para oficializar un contrato se debe aprobar que el candidato es potencial para un puesto específico, dado su perfil general y sus capacidades que son medidas de acuerdo a los estudios realizados y los conocimientos que posea la persona y que hayan sido explicados en la entrevista.

Cabe mencionar que la contratación puede ser de tiempo indeterminado o por servicios (temporal), y se constata en un formato determinado (Ver Anexo VIII y Anexo IX) para cada tipo de contrato, cumpliendo los requisitos del Código Laboral vigente.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo de los procesos mencionados anteriormente:



## **1.6. Proceso de Capacitación**

El análisis de este proceso se llevó a cabo a través de la primera entrevista (Ver Anexo 1) y la entrevista de capacitación (Ver Anexo 3), en donde la gerencia brindó sus opiniones y los detalles que competen a los planes de capacitación y desarrollo del personal.

A pesar de que la empresa no tiene un presupuesto determinado para este fin, el fondo de capacitación del INATEC se utiliza cuando es necesario que los trabajadores adquieran nuevos conocimientos técnicos especializados, que sean vitales para su desempeño laboral.

La gerencia afirma que la capacitación al personal beneficia tanto al trabajador como a la empresa, ya que esto hace posible que se realicen los proyectos con mayor capacidad y conocimiento para entregar un producto de calidad.

### **1.6.1. Actualización de conocimientos**

Exactamente no existe un plan de capacitación, pero si surge la necesidad de que alguien tome un curso para afianzar sus conocimientos en pro de la empresa, se valora y se da la autorización. Cabe mencionar que existe un aprendizaje autodidacta y grupal entre los miembros de cada equipo de trabajo.

La empresa cuenta con recursos valiosos dentro de ella, por lo que se han realizado capacitaciones en la sala de conferencias, generalmente se dan los días sábado con el personal, a fin de obtener nuevos conocimientos y crear nuevos proyectos, especificando ciertas formas de trabajo en cuanto al desarrollo del producto que se ha solicitado y nuevas técnicas que aseguren la eficiencia de las labores que se realizarán.

Cabe mencionar que posterior a cada actividad de desarrollo, no se procede a ningún tipo de evaluación de conocimientos adquiridos y la aplicación de los mismos, y la gerencia admite estar consciente de la importancia de este último paso.

### **1.6.2. Entrenamiento de nuevo personal**

Cuando un nuevo trabajador inicia labores en la empresa, el proceso de entrenamiento tiene una duración de 30 días, con el objetivo de que la persona se adapte al ambiente organizacional en cuanto a las funciones que debe cumplir, el horario, interacción con el personal, manipulación de los equipos, dependencias jerárquicas, estructura física de la empresa, etc.

Esta etapa es conducida con el apoyo de los miembros del equipo de trabajo y el jefe inmediato del puesto a cubrir, para lograr tener confianza en caso de tener dudas, sugerencias, o necesitar documentos o cualquier tipo de referencia que sirva de ayuda para el cumplimiento de los objetivos. Cabe mencionar que este procedimiento no está formalizado.

### **1.7. Sistema de compensación**

Para el análisis de este proceso participaron tanto la gerencia como los trabajadores de la organización, por lo cual se recopilaron datos que muestran la perspectiva que se tiene sobre el sistema actual de remuneración de las labores de la empresa.

La gerencia afirma que los trabajadores reciben incentivos por puntualidad, creatividad, efectividad o por destacarse en determinado proyecto. La empresa tiene su respectiva afiliación al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social para los beneficios de ley, de acuerdo al régimen integral; y al Instituto Nacional Tecnológico para el fondo de capacitaciones.

El personal de COCOMSYS recibe un salario de acuerdo a la forma de contratación, el cual puede ser fijo o por proyecto (variable). La mayoría de los trabajadores reciben un salario fijo ya que tienen contrato indeterminado.

Basados en los resultados (Ver Anexo IV) de la encuesta realizada (Ver Anexo X) a los trabajadores se obtuvo la siguiente información:

- Compensaciones no financieras que perciben los trabajadores: Según los porcentajes las compensaciones no financieras que poseen un nivel más



alto de percepción son la Libertad y autonomía en el trabajo y la Seguridad en el empleo. El 28% expresó que la mejor compensación son las oportunidades de desarrollo, y el 14% dictó que es el reconocimiento y autoestima.

- Asignación de salarios: El 78% de los trabajadores está de acuerdo con que los salarios son asignados de acuerdo al cargo que ocupan. El 22% expresó lo contrario.
- Formas de pago: Estas son realizadas de dos maneras: quincenal para los trabajadores operativos, y mensual para la gerencia.
- Aumento de salario: El 56% de los trabajadores asegura que el factor más importante para aumentar el salario es la efectividad de las funciones. El 33% opina que el factor más relevante son los años de servicio y el 11% la asignación de nuevas funciones.
- Incentivos o compensaciones: El 33% de los trabajadores recibe incentivos a través de premios por el cumplimiento de objetivos. El 28% expresa que recibe incentivos por el mejor desempeño individual. El 11% afirma que recibe comisiones y el 5% recibe compensaciones por los años de servicio.
- Beneficios de ley recibidos: Los más importantes expresados por los trabajadores son las vacaciones (46%) y la asistencia médica (26%).

Respecto a las vacaciones, la gerencia informó que los trabajadores gozan de sus vacaciones descansadas de acuerdo a un programa calendarizado de vacaciones previamente organizado y revisado por ellos mismos.

### **1.8. Higiene y Seguridad**

En las organizaciones se debe tener en cuenta que una buena gestión de los recursos humanos debe estar ligada con la seguridad e higiene de las áreas de trabajo. Para evaluar este proceso se recurrió a la observación directa en las instalaciones, además de aplicar una hoja de cotejo (Ver Anexo V) enfocada a los elementos generales de higiene y seguridad.

En cuanto a las primeras apreciaciones de las instalaciones, se determinan los siguientes aspectos:

- La planta física de la empresa es pequeña, lo cual facilita una limpieza continua y un nivel bajo de suciedad, por el número de personas que laboran en esta.
- No existen riesgos de gran magnitud que perjudiquen la salud de los trabajadores. Pero cabe mencionar, que por el tamaño de la estación principal de trabajo, y la ubicación de los equipos y muebles, las vías de acceso y circulación no permiten un fácil desplazamiento.
- Se detectaron ciertos factores que pueden afectar la salud visual del personal, ya que se trabaja durante toda la jornada laboral se fija la vista frente a la computadora, dando cabida a la posibilidad de causar enfermedades visuales como la miopía, o una condición en la cual los objetos distantes pueden volverse borrosos.
- La organización no posee con un botiquín médico que permita auxiliar a algún colaborador en caso de que sufra un accidente u otra afectación física.
- La empresa recibe la visita del Ministerio de Salud para revisar las zonas de probable desarrollo de infecciones o criaderos de mosquitos; estas visitas se reciben esporádicamente.

Respecto a los resultados de la hoja de cotejo se obtuvo la siguiente información:

a) Limpieza

Las instalaciones de la empresa se limpian dos veces al día, generando un ambiente pulcro y agradable para los trabajadores. Las tareas correspondientes a la limpieza se cumplen de forma satisfactoria, y se cuenta con todos los artículos necesarios en este tipo de labores.

b) Higiene sanitaria y agua potable

Respecto a las fuentes de agua, el personal tiene acceso a grifos, lavaderos y lavamanos, los cuales pueden ser utilizados para el aseo personal o saciar la sed (grifos).

La higiene sanitaria fue evaluada a través de los siguientes elementos:

b.1) Elementos sanitarios: Determinados por la existencia de inodoros, lavamanos y espejos, los cuales se encuentran en excelente estado físico y funcional. En el caso de los baños, en la empresa hay dos, los cuales pueden ser utilizados de acuerdo a la preferencia de los trabajadores.

b.2) Insumos sanitarios: Determinados por la constatación de poseer artículos como papel higiénico y jabón, los cuales están disponibles en los baños respectivamente.

#### c) Orden

Primeramente se estudiaron las áreas y su definición en cuanto al espacio disponible para cada una, y los recursos necesarios que la identifican, así como la separación de las mismas.

En este caso se diferenciaron áreas como: comedor, sala de conferencias, recepción, oficina general donde se realizan las labores diarias. Cada área no es perjudicada por equipos o muebles que alteren su razón de ser y pierdan el concepto y el orden de las mismas.

Otro parámetro importante es la ubicación de los equipos y los almacenamientos que se necesitan dentro de la empresa. En cuanto al primer aspecto, el espacio no favorece mucha comodidad para una correcta ubicación de los equipos, esto en la oficina principal. Sin embargo, en las otras áreas si se cuenta con un espacio suficiente para la colocación de los muebles y equipos que las identifican.

Por otro lado, respecto al almacenamiento, la empresa carece de lugares determinados para ubicar artículos personales de los trabajadores (mochilas, bolsos, maletines, etc.) y también documentación impresa y papelería general.

#### d) Iluminación

Dado que el espacio es pequeño, en las oficinas generales la iluminación es suficiente para el desempeño laboral, a pesar de que la ubicación de las lámparas no sea la adecuada para el tipo de trabajo que realiza el personal. El resto de áreas posee excelentes recursos de iluminación, respecto a los baños, y sala de conferencias, que son lugares completamente cerrados.

La recepción y el comedor también poseen lámparas, pero gozan de iluminación natural, gracias a la ubicación física de dichas áreas.

Respecto a los tipos de lámpara identificados son las de tubo de 120 centímetros colocadas de forma doble, bujías blancas, las cuales se encuentran incrustadas en el cielo falso (sala de conferencias) o se apoyan de alguna decoración o apliques (recepción). Lo anterior beneficia a obtener un nivel de iluminación óptimo.

#### e) Ventilación

Para este elemento se evaluaron los equipos necesarios para mantener el clima que se necesita para el buen funcionamiento de las computadoras, y demás aparatos electrónicos y que para el personal se sienta a gusto.

Los equipos de ventilación en la empresa son los siguientes:

- Aire acondicionado: Oficina general, recepción y sala de conferencias. En cada una de las áreas mencionadas se mantienen funcionando a 16 grados.
- Ventilador de pedestal: Funciona como un complemento directo en la oficina general para la climatización de la misma, la cual debe ser la más óptima debido a la presencia de personas que, a veces, se encuentran en la misma.
- Ventilación natural: Se puede apreciar en el área de comedor, por la cercanía con el garaje abierto y con el patio trasero.

#### f) Seguridad

Los parámetros a evaluar fueron los siguientes:

- Seguridad de equipos: Se observó que respecto a los cables de energía eléctrica tienen sus respectivas canaletas que ayudan a la correcta distribución de los mismos para las conexiones pertinentes para cada equipo. No se encontraron este tipo de cables de forma superficial, desordenados o en mal estado.
- Seguridad personal:  
En este aspecto, la empresa solo cuenta con un sistema de cámaras de seguridad las cuales se distribuyen en todo el perímetro de las instalaciones, así como una persona que cuida la empresa las 24 horas, pero trabaja de forma independiente. No obstante, no se encontraron ningún tipo de señalizaciones en ninguna de las áreas, incluyendo rutas de evacuación, entradas, salidas, etc.

#### g) Ergonomía

El personal goza de muebles adecuados para su trabajo, brindándoles comodidad para su desempeño durante la jornada laboral. Las sillas poseen un respaldo completo, incluyendo para la cabeza y reposa brazos; ajustamiento libre de altura, y desplazamiento. Los escritorios tienen el espacio necesario para la ubicación tanto de los equipos como de las manos, así como la altura promedio (77 cm.) para realizar este tipo de labores.

Propiamente, respecto a los equipos, los teclados tienen un color neutro y permiten la visualización clara de las letras y el resto de sus elementos. Los puestos de trabajo operativos realizan sus labores en computadoras de escritorio, con monitores de 18 pulgadas, lo que permite una mejor apreciación de todos aquellos elementos que componen las herramientas informáticas a utilizar y las pruebas de los productos que se obtienen de la empresa.

### 1.9. Reglamento Interno

El reglamento interno (Ver Anexo XI) es una de las ventajas que posee COCOMSYS, ya que está finalizado, pero aún no está inscrito ante el Ministerio del Trabajo del país.

Este reglamento contiene 20 páginas y está dividido en los siguientes capítulos:

- Ámbito de aplicación: Objetivos, alcances y normas.
- Derechos y obligaciones de las partes: Derechos y obligaciones de los trabajadores, Derechos y obligaciones del empleador.
- Administración del personal: Ingresos, Promociones, Capacitaciones, Traslados, Evaluaciones, Sistema de quejas.
- Jornada de trabajo y descanso: Jornadas diarias y semanales, horas extras.
- Vacaciones: Programación y disfrute.
- Permisos: Con goce y sin goce de salario.
- Régimen disciplinario: Faltas y sanciones.
- Modificaciones

Como se puede observar, el reglamento interno contiene los aspectos básicos en concepto de las regulaciones necesarias de las obligaciones y prohibiciones a las que se sujetan los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa. Sin embargo, no contemplan las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad, lo cual es primordial para ambas partes involucradas.

Al finalizar el diagnóstico de la empresa, evaluando cada uno de los subsistemas correspondientes a la administración de recursos humanos de Core of Computer Systems, se obtuvo un mejor conocimiento general de los mismos, identificando fortalezas, así como aquellos aspectos que requieren mejorarse para lograr la eficiencia total en las labores propias de esta área.

A pesar de contar con una propicia división de tareas entre cada uno de los puestos que se establecen en la empresa, lo cual se aprecia en las fichas ocupacionales elaboradas por la administración, no se ha formalizado una estructura organizacional con las directrices necesarias para el funcionamiento efectivo de las relaciones específicas entre áreas y trabajadores que son esenciales en la jornada laboral. Cabe mencionar, que las fichas antes mencionadas, deben ser rediseñadas y reestructuradas con la información adecuada.

Los procesos de reclutamiento, selección y contratación cumplen con las actividades básicas para que se lleven cabo, lo cual ha brindado resultados eficaces gracias al tamaño de la empresa. Sin embargo, es necesario que dichos procesos sean generalizados en cuanto a las actividades que conllevan, y de esta forma sirvan para el crecimiento de la empresa.

Respecto a la Higiene y Seguridad Laboral, se determinó el cumplimiento de algunos elementos de este subsistema, pero es necesario establecer normas e indicadores primordiales para asegurar el bienestar de los colaboradores de la empresa, así como sus instalaciones físicas.

Aspectos como el Sistema de Compensación y el Reglamento Interno mostraron excelentes resultados, en cuanto a la gestión de los mismos.

Tomando en cuenta el diagnóstico elaborado de la gestión del talento humano en Core of Computer Systems, logrando abarcar 9 procesos: análisis y descripción de puestos, reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, sistema de compensación, capacitación, higiene y seguridad y reglamento interno; se determinaron debilidades que impiden que se complete la administración de los recursos humanos en la empresa.

En base a los procesos descritos en el diagnóstico, se presentan propuestas de mejora para cada uno, exceptuando el proceso de contratación, sistema de compensación y el reglamento interno, ya que presentaron resultados satisfactorios en el capítulo anterior.

## **2.1. Análisis y descripción de puestos**

### **2.1.1. Propuesta de Organigrama**

La estructura organizacional de COCOMSYS está definida por los puestos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo, las áreas no están bien definidas por lo que solo trabajan con relaciones y dependencias por puestos. En este orden se propone la siguiente representación de organigrama por puestos dicha propuesta es diseñada acorde la funcionalidad de la empresa.



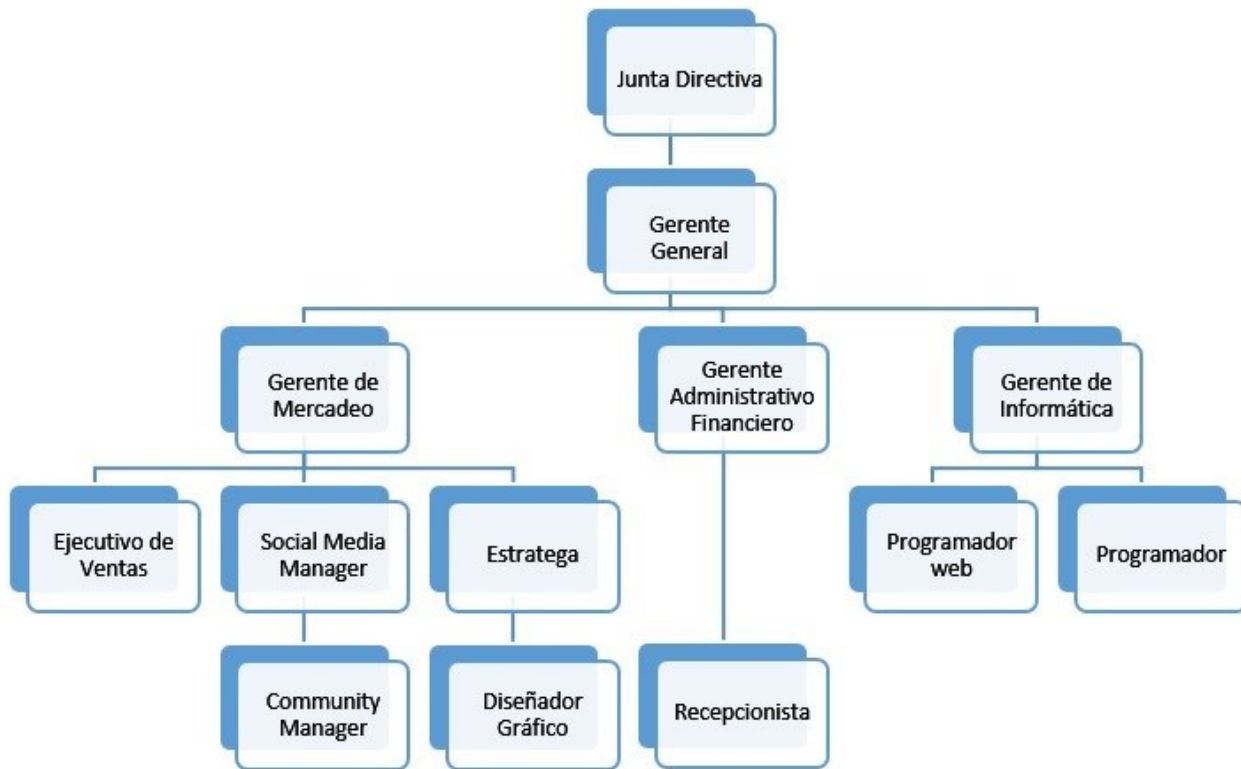


Figura 6: Propuesta de organigrama por puestos de trabajo


Esta propuesta se realizó con base en los siguientes objetivos:

- Definir una estructura formal por puestos, que estén de acuerdo a las dependencias jerárquicas desarrolladas en la práctica diaria de funcionamiento de la empresa.
- Se propone que la Gerencia Informática se haga responsable únicamente del desarrollo de productos informáticos (Sistemas de información y sistemas web).
- La dirección de proyectos dirija al departamento de ventas y al departamento de social media (mercadotecnia), y que este último no sea dirigido directamente por la gerencia general, respetándose así los niveles de mando.
- La Gerencia Administrativa Financiera debe tener solamente una dependencia jerárquica, la cual es la Gerencia General. Lo mismo se propone para la Dirección de Proyectos.

## 2.1.2. Propuesta de Fichas ocupacionales

Esta documentación se propone con un nuevo formato (Ver Anexo XII) y nuevos parámetros que sirvan para establecer cada puesto con la mayor claridad posible tanto para la empresa como para el trabajador.

Este formato fue utilizado para la elaboración de todas las fichas ocupacionales correspondientes a cada puesto de trabajo de la empresa, basado en el organigrama propuesto anteriormente (Ver Figura 6).

	<b>Core of Computer Systems</b>		<b>Código: 1.1</b>
	<b>FICHA OCUPACIONAL</b>		<b>Versión: 2.0</b>
			<b>Fecha: 11.09.14</b>
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>			
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Dependencia Organizativa:</b>			
<b>Nombre del Puesto:</b>			
<b>Puesto Superior Inmediato:</b>			
<b>Puestos Subordinados:</b>			
<b>Ubicación Física del Puesto:</b>			
<b>II. PROPÓSITOS GENERALES DEL PUESTO</b>			
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>			
<b>a) PERFIL REQUERIDO</b>			
<b>Formación básica:</b>			
<b>Conocimientos requeridos:</b>			
<b>Experiencia laboral:</b>			
<b>Capacidades deseables:</b>			
<b>b) RESPONSABILIDADES</b>			
<b>Materiales y equipos:</b>			
<b>Dinero, Títulos, Documentos:</b>			
<b>c) RELACIONES</b>			
<b>Relaciones con otros puestos:</b>			
<b>Relaciones externas a la empresa:</b>			

d) CONDICIONES DE TRABAJO				
Trabajo de pie	Traslado a distintos lugares	Esfuerzo visual	Ambiente de trabajo	Medios de seguridad
NO	SÍ	SÍ	Oficina	Ninguno
<b>Riesgos asociados al puesto:</b> Accidentes en jornada laboral Enfermedades visuales por el trabajo en computadora				

## 2.2. Proceso de Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección en el presentó resultados satisfactorios en el diagnóstico realizado, tomando en cuenta que el reclutamiento interno aún no se ha dado. Sin embargo, se elaboró una propuesta para estos procesos basada en la definición de elementos que se consideran clave para guiar la implementación de los mismos. Dichos elementos son los siguientes:

- Propósito
- Alcance
- Políticas de Reclutamiento y Selección
- Aspectos Generales
- Descripción narrativa del procedimiento a modo de tabla, especificando las actividades, responsables y los recursos.
- Representación gráfica en diagrama de flujo para facilitar la visualización del proceso.

La descripción de cada uno de estos elementos se muestra a continuación:

### Propósito

Propiciar una gestión eficiente para los trámites para el Reclutamiento, Selección y Contratación del personal de acuerdo al perfil, conocimientos, aptitudes y actitudes requerido por Core of Computer Systems dentro del ámbito de su giro de negocio.

### Alcance

A nivel interno, el procedimiento es aplicable a la Gerencia General, Gerencia Informática, Gerencia Administrativa Financiera, Departamento de Ventas, Dirección de Proyectos y todas las áreas que se dirigen a través de las direcciones antes mencionadas, con sus respectivos puestos subordinados.

### Políticas de Operación, Normas y Lineamientos

- 3.1. El Gerente General es el único que puede autorizar la contratación de un nuevo trabajador para la empresa.
- 3.2. Los gerentes de cada área de COCOMSYS son los responsables de solicitar los puestos que se necesiten, en base a las necesidades que surjan.
- 3.3. La Gerencia Administrativa Financiera de Core of Computer Systems (COCOMSYS), será la dependencia responsable del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal.
- 3.4. El Reclutamiento de Personal se generará a través de fuentes internas (recomendaciones personales de cualquiera de los colaboradores de la empresa), o a través de fuentes externas (anuncios en redes sociales de la empresa, periódicos y en la página web).
- 3.5. La Gerencia Administrativa Financiera y la Gerencia correspondiente a la plaza vacante se encargarán del proceso de entrevistas

correspondientes a la selección de los candidatos idóneos de acuerdo al perfil del puesto que se necesita.

- 3.6. La Gerencia Administrativa Financiera será la encargada de garantizar que los candidatos presenten la documentación de requerida para llevar el trámite de acuerdo a los lineamientos que rigen la Contratación de Personal.
- 3.7. Ningún candidato podrá ser considerado, si no concluye satisfactoriamente el proceso de selección.
- 3.8. Los tipos de contratación que están permitidos son el Contrato por tiempo indeterminado y el Contrato Temporal, los cuales serán definidos por el gerente del área en la que se ubicará el nuevo trabajador.
- 3.9. No se contratará a la persona que haya sido despedida y finiquitada anteriormente por la empresa.
- 3.10. Se podrá contratar hasta por una segunda ocasión a la persona que hubiere laborado anteriormente en la empresa y que haya renunciado de manera voluntaria y bajo recomendación de su último jefe.
- 3.11. La Gerencia Administrativa Financiera será quien explique el sistema de compensación pertinente para el nuevo colaborador de la empresa.
- 3.12. La Gerencia General de Core of Computer Systems, a través de la Gerencia Administrativa Financiera, será la responsable de recabar la firma de autorización de los documentos de Formalización que se generen en el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del candidato.

- 3.13. Todo proceso de reclutamiento y selección, deberá estar documentado con toda la información que se genere durante su aplicación, debidamente clasificada y archivada en la dependencia de recursos humanos.
- 3.14. El uso de la información recabada a lo largo del proceso será confidencial y exclusiva para el uso de la dependencia de recursos humanos. Cualquier fuga de información a este respecto, será debidamente penalizada.

#### Aspectos Generales

- a) Se recomienda establecer convenios con universidades para facilitar el proceso de búsqueda de posibles candidatos potenciales en cada uno de los puestos de trabajo, ofreciendo la oportunidad laboral a estudiantes de los últimos años o egresados de carreras afines al giro de negocio de la empresa. Estas carreras comprenden aquellas de la rama informática, diseño y administrativa empresarial. Se sugiere tomar en cuenta a las universidades siguientes:
- Universidad Nacional de Ingeniería: Ingeniería de Sistemas, Ingeniería en Computación, Ingeniería Industrial
  - Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (Administración de Empresas, Contaduría Pública y Finanzas, Ciencias de la Computación)
  - Universidad Politécnica de Nicaragua (Diseño Gráfico, Diseño de Productos, Mercadotecnia, Contaduría Pública y Finanzas, Ingeniería de Sistemas)
  - Universidad Centroamericana (Diseño Gráfico, Administración de Empresas, Finanzas, Ingeniería Industrial)

b) Se proponen aplicar las siguientes técnicas de selección:

- Pruebas de conocimiento: De acuerdo al puesto que los candidatos reclutados compiten. Esto debe ser tomado en cuenta para los puestos operativos de programador y programador web.
- Entrevistas estructuradas: Las cuales pueden tener un formato específico de forma general.

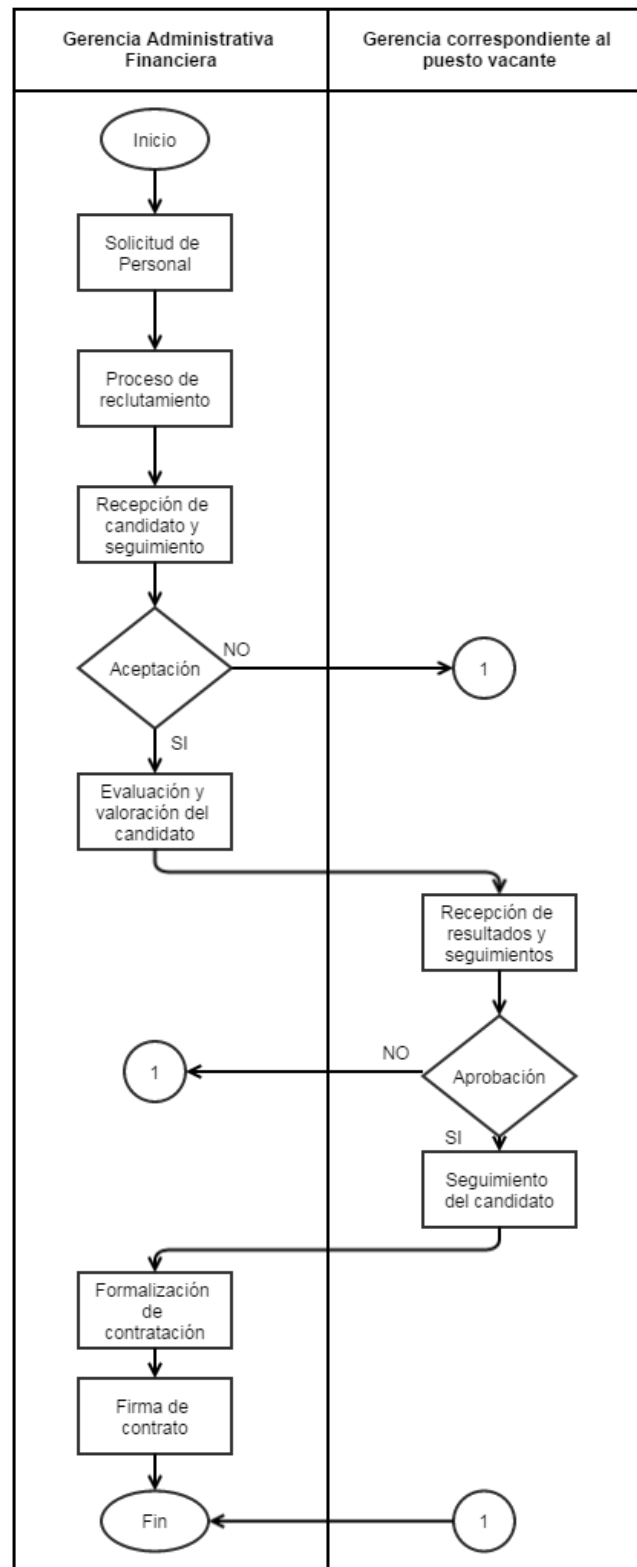
### Descripción del Procedimiento

<b>Secuencia de Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Referencias</b>
1.0 Solicitud de Personal	1.1 Notificación vía correo institucional a la Gerencia Administrativa Financiera, notificando las necesidades de personal y el perfil requerido de la plaza vacante, ya sea por despido, renuncia, o creación de nuevo puesto.	Gerencia Administrativa Financiera	
2.0 Proceso de Reclutamiento	<p>2.1 Reclutamiento Interno</p> <p>2.1.1 Convocatoria para todos los colaboradores de la empresa, para darles a conocer las nuevas plazas disponibles.</p> <p>2.2 Reclutamiento Externo</p> <p>2.2.1 Realizar convocatoria externa, a través de anuncios en redes sociales, páginas web y otros medios.</p> <p>2.2.2 Enlistar los candidatos convocados que muestran un perfil adecuado al puesto que solicita la empresa, buscando características específicas de acuerdo al puesto que se quiere cubrir.</p> <p>2.2.3 Realizar la recepción de los documentos de los candidatos seleccionados para aprobar una evaluación preliminar y ser llamados a las entrevistas pertinentes.</p>	Gerencia Administrativa Financiera	
3.0 Recepción de Candidato y seguimiento	<p>3.1 Entrevista Inicial al candidato entregándole Solicitud de Empleo para obtener los datos solicitados.</p> <p>3.2 Recibir solicitud y solicitar documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curriculum Vitae.</li> <li>• Fotocopia de Cédula de Identidad.</li> <li>• Récord de policía.</li> <li>• Certificado de salud.</li> <li>• Cartas de recomendación (Mínimo dos cartas, escritas por referencias personales)</li> <li>• Constancia de estudiantes activos, en caso de ser estudiantes. (La</li> </ul>	Gerencia Administrativa Financiera	<p>Anexo XIII: Entrevista Inicial</p> <p>Anexo XIV: Formato de Solicitud de Empleo.</p>



	<p>constancia debe estipular el horario de clases del candidato)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fotografías.</li> </ul> <p>3.3 Recibir documentos, agrupándolos en un solo expediente.</p>		
4.0 Evaluación y valoración del Candidato	<p>4.1 Revisión del expediente generado.</p> <p>4.2 Aplicación de la entrevista correspondiente por la gerencia del área donde se encuentra el puesto solicitado. Esta entrevista se comprende de Preguntas personales, preguntas sobre formación, preguntas sobre experiencia laboral, preguntas sobre el puesto.</p>	Gerencia del puesto vacante.	Anexo XV: Última Entrevista
5.0 Recepción de Resultados y seguimiento.	5.1 Aplicación del formato de evaluación de selección.	Gerencia del puesto vacante y Gerencia Administrativa Financiera.	Anexo XVI: Formato de evaluación de selección
6.0 Seguimiento del Candidato	<p>6.1 Confirmación vía telefónica de la decisión tomada por la gerencia de la empresa en cuanto a ser parte de la misma.</p> <p>6.2 Invitación formal a su proceso de inducción formal en la empresa.</p>	Gerencia Administrativa Financiera	
7.0 Formalización de Contratación	<p>7.1 Presentación de la empresa en cuanto a su misión, visión, valores, estructura organizacional e instalaciones físicas.</p> <p>7.2 Brindar la información específica del puesto: Salario, sistema de compensación, formas de pago, horario.</p>	Gerencia Administrativa Financiera.	
8.0 Firma de contrato	<p>8.1 Lectura del contrato</p> <p>8.2 Verificación del contrato por parte del nuevo colaborador</p> <p>8.3 Si acepta, firmar las dos partes interesadas.</p>	Gerencia Administrativa Financiera	Anexo VIII Y IX.

## Diagrama de Flujo



### **2.3. Proceso de Capacitación**

En el diagnóstico se constata que, a pesar de no tener un plan determinado de capacitaciones y desarrollo de personal, se han desarrollado diversas actividades y facilitado cursos en pro de que los trabajadores obtengan nuevos conocimientos para su desempeño laboral.

La propuesta para este proceso se basa en tener una evaluación posterior a cada actividad de desarrollo para los trabajadores, teniendo un formato específico (Ver Anexo XVII) y parámetros determinados.

De la misma forma se proponen elementos que son claves para el procedimiento de inducción y entrenamiento:

#### **Alcance y Objetivos**

Definir y atender los criterios de las actividades necesarias para la inducción y/o entrenamiento del personal de nuevo ingreso a la empresa.

#### **Inducción**

Las etapas del proceso de inducción que se lleva a cabo en la empresa Core of Computer Systems son las siguientes:

- a) Inducción general sobre el proceso productivo y las políticas generales de la organización.
- b) Inducción específica sobre aspectos importantes del oficio a desempeñar tales como: Factores de riesgo a los que estará expuesto, estándares de seguridad, elementos de protección personal, especificaciones de calidad, costos y productividad.

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

### Inducción general

En la inducción general se otorga información relativa a la organización como sistema. En ella se presentan los siguientes aspectos básicos:

- El organigrama, la visión, la misión y los valores de la empresa.
- Políticas y compromiso de la gerencia de higiene y seguridad laboral.
- Los aspectos relativos a la relación contractual laboral.
- Los programas de desarrollo y promoción del personal.
- Generalidades sobre seguridad social.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.

Es de anotar que la profundidad con que se aborde esta información, dependerá del perfil y nivel de responsabilidad inherente al cargo que desempeñará el empleado o trabajador.

### Inducción específica

La inducción específica debe considerar una información mínima sobre los siguientes asuntos:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: Se le debe dar una información breve sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo del área de informática.
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo: Es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que estarán expuestos mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad.

- Información relativa al área en que se desempeñará: Organigrama, personas con las que debe interactuar, compañeros de trabajo, Sistema de permisos.

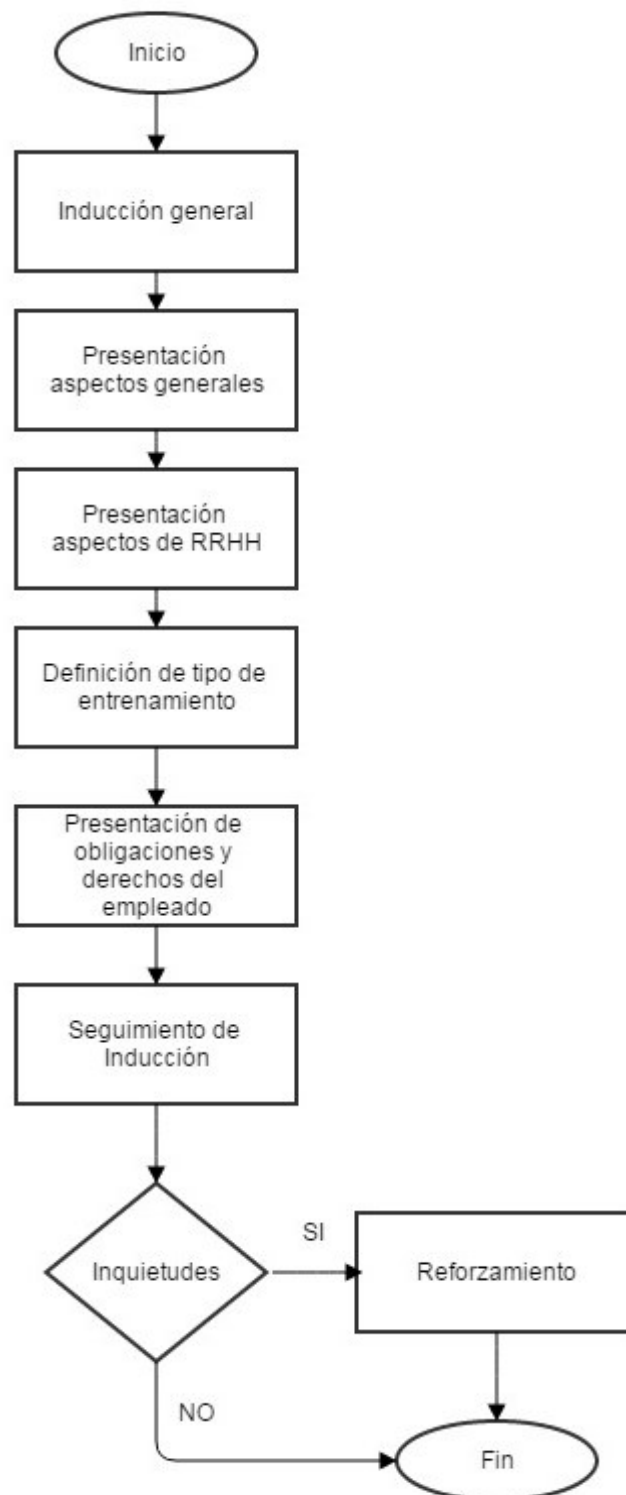
Toda esta información debe tratarse con especificidad, dado que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño en producción, calidad y seguridad del empleado nuevo. Los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se entregará una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta. La empresa debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado de todas las actividades realizadas en la inducción.

#### Evaluación de la Inducción

Luego de finalizar el proceso de inducción y antes o durante el período de entrenamiento, el supervisor debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador. A continuación se presenta un formato de seguimiento a la inducción, que podría ser adaptado a las características de del programa de inducción de cada empresa.

SEGUIMIENTO DE INDUCCIÓN		
Aspectos Claves de la Inducción	Es clara la explicación	Quisiera tener más información
<b>Como reportarse al trabajo:</b> Horario de trabajo Cómo vestirse para trabajar		
<b>Como Informar:</b> Ausencias o problemas personales Accidentes de trabajo		
<b>Estándares de Seguridad:</b> Cumplimiento de estándares y normativas como: Orden y limpieza Seguridad de equipos		

<b>Seguridad Social</b> Riesgos profesionales Salud Pensiones		
<b>Reglamentos</b> Reglamento interno de trabajo		
Escriba cualquier otra inquietud que tenga sobre la empresa o su trabajo:		



## Entrenamiento

El entrenamiento es un método probado, sistemático y práctico para orientar a una persona sobre cómo hacer su trabajo correctamente, con eficiencia desde la primera vez. Su propósito es brindar toda la información necesaria para que la persona pueda desarrollar las habilidades y destrezas que le permitan desempeñar su trabajo con los estándares de calidad, productividad, desde el momento mismo en que inicie sus labores.

El entrenamiento en el trabajo consta de dos grandes fases:

### a) Preparación

Elaboración del plan de entrenamiento: Este plan debe tener claramente definidos los objetivos en términos de las habilidades o destrezas que se espera adquiera el trabajador al finalizar el período de entrenamiento.

- Definir los objetivos del entrenamiento.
- Identificar las características principales de la persona que recibirá el entrenamiento.
- Nivel académico, generalidades de la personalidad, experiencias anteriores en el oficio, y otras.
- Conocer las tareas que desempeñará el nuevo empleado.
- Tener en cuenta el tiempo disponible para el entrenamiento y como se desarrollarán cada una de las sesiones de trabajo, con el propósito de hacer una buena planeación de las actividades.

### b) Proceso de Enseñanza – Aprendizaje

En esta etapa de entrenamiento se propone utilizar el método de los cuatro pasos que explica de manera sencilla la forma como se llevará a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje haciendo uso de técnicas participativas de educación, que estimulan el “aprender hacer” y el “aprender a aprender”.



Este método, contempla una secuencia de aprendizaje que consiste en: indagar y preparar al trabajador, demostrar las tareas que tiene que realizar, ensayar la ejecución de las operaciones; hacer seguimiento y comprobar si el trabajador logró los objetivos y, por último, estimular la participación.

#### PRIMER MOMENTO: Indagación

Lo primero que hay que hacer, una vez la persona esté cómoda y bien ubicada, es preguntarle lo que ya sabe de la operación. Esto permitirá que el gerente, en el momento de la demostración, pueda hacer énfasis en los aspectos donde el conocimiento del trabajador no es suficiente para el logro de los objetivos propuestos, o dejar de lado otros, dónde sus habilidades y destrezas sean las necesarias para realizar de manera correcta y segura la tarea.

Por ello, dentro de un ambiente de buena comunicación, es necesario despertar el interés del trabajador por conocer más acerca de la tarea, cuestionándolo sobre la relación que tiene un trabajo bien hecho con la realización de sus metas y expectativas personales y enfatizando sobre las ventajas que representa para su desempeño profesional, el hecho de tener un dominio técnico, práctico y teórico, de todos los aspectos inherentes a su oficio.

En la medida de lo posible se debe hacer coincidir sus objetivos con los objetivos y las expectativas que la organización tiene respecto a su desempeño.

#### SEGUNDO MOMENTO: Demostración

La demostración significa explicar paso a paso las tareas que componen la operación, integrando lo nuevo con el saber previo del trabajador, usando palabras que pueda comprender fácilmente o explicando las palabras técnicas.

El responsable del entrenamiento, debe asumir el papel de facilitador, de orientador, de alguien que estimula la participación dándole al trabajador la posibilidad de pensar, de preguntar y de investigar. Lo anterior lleva a que el trabajador confíe más en su capacidad de trabajo y sienta, desde el momento de

su ingreso, que tiene autonomía para resolver problemas y espacios de participación.

En la medida de lo posible se debe hacer la demostración con la ayuda de videos, diapositivas, diagramas de flujo con fotografías, y otras ayudas que pueden representar gráficamente cada fase del proceso y sus detalles relevantes.

### TERCER MOMENTO: Ensayo

El facilitador o gerente debe hacer que el nuevo empleado realice la operación explicando los puntos claves, sin olvidar reforzar los aciertos y corregir los errores cometidos. Este momento le suministra al facilitador información importante sobre el tiempo que dicho trabajador necesitará para culminar con éxito sus objetivos.

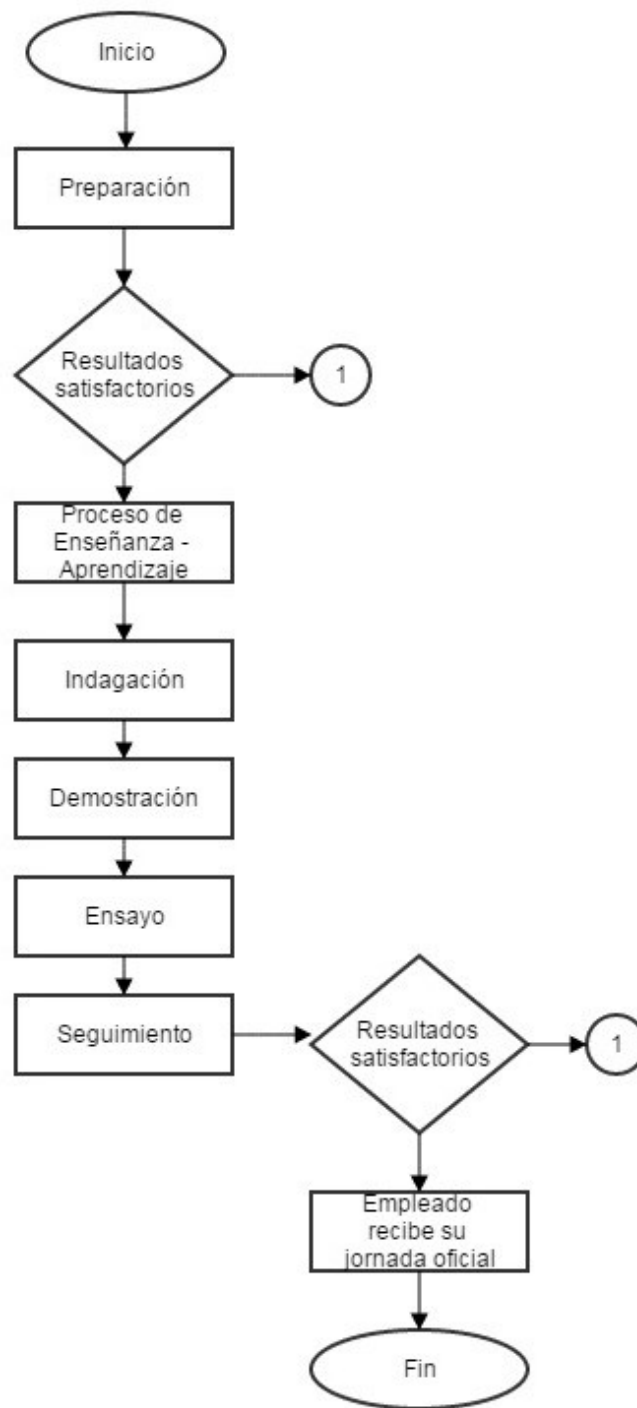
Es básico hacer preguntas sobre diferentes aspectos del trabajo, que obliguen al trabajador a usar su imaginación, su buen juicio y su creatividad: ¿Qué pasaría si...? ¿Qué haría usted si...?

### CUARTO MOMENTO: Seguimiento

Una vez el trabajador se encuentre por sí solo realizando el oficio, el facilitador debe evaluar la efectividad del entrenamiento identificando las áreas dónde es necesario reforzar o dar reconocimiento.

Esto debe repetirse hasta que se tenga la certeza de que el trabajador está en capacidad de realizar las labores encargadas, cada vez con el mismo nivel de acierto. Además es necesario indicarle a donde y a quién puede acudir en caso de dudas o dificultades.

Es importante utilizar el método sistemático de las observaciones, para hacer seguimiento al desempeño y sobre todo a los estándares de seguridad definidos para el oficio. Estas observaciones deben ser entendidas como un proceso continuo que los supervisores deben aplicar, no sólo con los empleados nuevos sino además, con el resto del personal a su cargo.



## 2.4. Higiene y Seguridad

Con los resultados obtenidos durante el diagnóstico de este proceso se determinó que posee debilidades en ciertos aspectos, y no se deben descuidar porque es uno de los procesos más importantes, ya que de este depende la seguridad y protección del personal; por lo que es necesario realizar cambios inmediatos.

Se pueden ejecutar las siguientes acciones que pueden aportar a la protección general de los trabajadores:

- Adquirir un botiquín médico que cuente con un pequeño inventario de medicinas que puedan ser usadas por el personal en caso de que sufran alguna afectación de salud durante la jornada laboral.
- Comprar un extinguidor y ubicarlo en un lugar accesible para todos los trabajadores.
- Programar visitas de supervisiones mensuales o trimestrales en donde se evalúe la distribución eléctrica y el estado de las instalaciones físicas.
- Diseñar una ruta de evacuación e implementar en todas las áreas señalizaciones de peligro, riesgo, prevenciones.

Código de área	Nombre	Señales utilizadas
#1	Oficina general	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riesgo eléctrico</li><li>• Prohibido ingerir alimentos y bebidas</li><li>• Prohibido fumar</li><li>• Ruta de evacuación</li></ul>
#2	Comedor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Extintor</li><li>• Ruta de evacuación</li></ul>
#3	Sala de conferencias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prohibido fumar</li><li>• Ruta de evacuación</li></ul>
#4	Recepción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salida de Emergencia</li></ul>
#5	Garaje	<ul style="list-style-type: none"><li>• Extintor</li><li>• Salida de Emergencia</li><li>• Punto de reunión</li></ul>

Tabla 3: Señalizaciones por áreas de las instalaciones físicas.

A continuación se presenta la distribución de las instalaciones físicas de la empresa, con una propuesta de rutas de evacuación y sus respectivas señalizaciones:

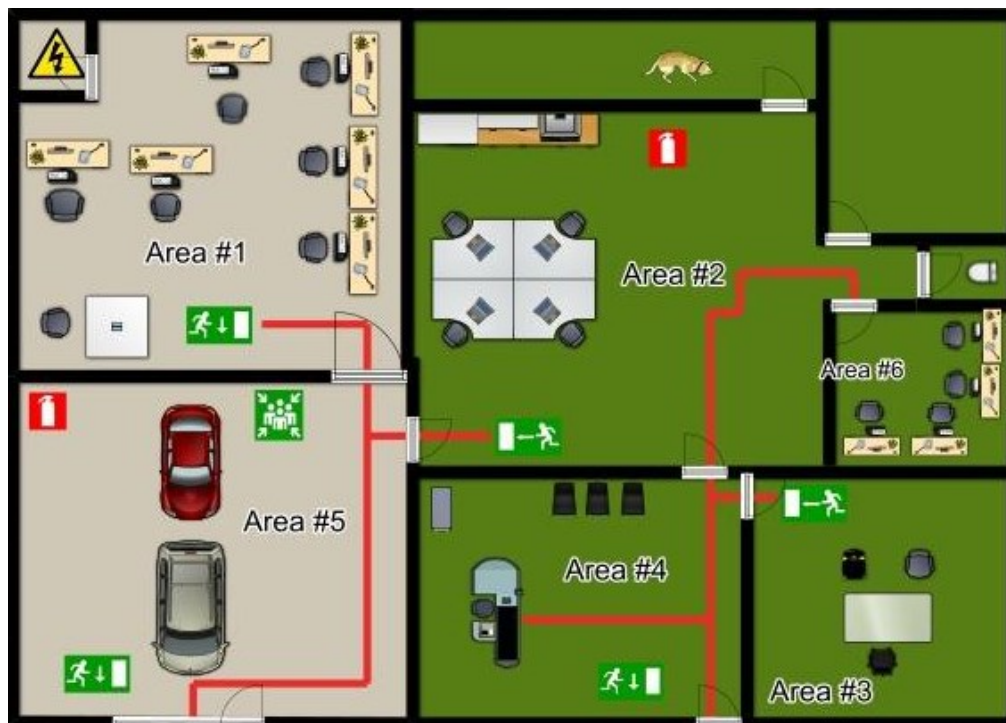


Figura 7: Distribución de instalaciones con rutas de evacuación.

## CONCLUSIONES

Al término de este estudio, se concretan las siguientes conclusiones:

- La revisión documental y la aplicación de instrumentos de recopilación de información fueron las herramientas principales para la culminación del diagnóstico de la administración de Recursos Humanos en la empresa Core of Computer Systems, el cual constata que se cuenta con una unidad organizativa interdisciplinaria conformada por el personal administrativo financiero encargado de la gestión de los recursos humanos.
- Según las fuentes revisadas, se constata la existencia de documentos que rigen los tipos de contrato, fichas ocupacionales y el reglamento interno, los cuales fueron realizados por la gerencia de la empresa; así como las respuestas satisfactorias de los trabajadores ante el sistema de compensación por el cual se rigen en COCOMSYS, así una visión general del clima organizacional. Sin embargo, se aprecia la carencia de instrumentos vitales como lo es el organigrama, evaluación de capacitaciones, sistemas de evaluación del desempeño y plan de higiene y seguridad.
- La propuesta de mejora incluye la actualización de las fichas ocupacionales y la formalización de un organigrama en base a la funcionalidad que caracteriza a la empresa y a su modelo de negocio.
- Con base en los hallazgos del presente estudio, se diseñó una propuesta de mejora a los procesos que muestran debilidades, siendo una prioridad la formalización del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y entrenamiento, en pro de fortalecer el sistema de administración de recursos humanos.

## RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los resultados del estudio, se presentan las siguientes recomendaciones, considerando las autoridades responsables de la gestión administrativa de COCOMSYS:

- Implementar las líneas de mando según el organigrama propuesto, el cual está de acuerdo al giro del negocio y a la funcionalidad de cada una de los puestos de la empresa. Este organigrama debe ser constantemente actualizado y revisado conforme al crecimiento funcional y personal que presente Core of Computer Systems.
- Utilizarlos nuevos formatos de fichas ocupacionales para cada puesto de trabajo, realizando actualizaciones anuales, para generar productividad laboral (tiempo, recursos monetarios y humanos) en el caso del surgimiento de nuevos puestos, o nuevas necesidades que demanden los puestos existentes, todo esto de acuerdo al crecimiento de la empresa.
- Utilizar los documentos propuestos correspondientes a los procedimientos de reclutamiento, selección, así como el de inducción y entrenamiento, según el criterio de la gerencia, así como los cambios internos que puedan surgir en el futuro. Dichos documentos deben ser actualizados y revisados esporádicamente.
- Construir un plan de higiene y seguridad que tenga como prioridad la salud de los trabajadores en cuanto a los riesgos visuales que tienen por realizar sus labores en computadora, y que este sea agregado al Reglamento Interno que posee la empresa.
- Proceder a la aprobación legal del Reglamento Interno elaborado por la gerencia de la empresa, de manera que sea oficial y sea utilizado para las partes interesadas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros:**

- Chiavenato I. (2005) “Gestión del Talento Humano”. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato I. (2004) “Administración de Recursos Humanos”. México: Editorial McGraw Hill.
- Barreto Tejada J. (2007) “Gerencia del Talento Humano. Estrategia para el desarrollo empresarial”. Colombia: Universidad Piloto.
- Werther W. (2009) “Administración de personal y recursos humanos”. México: Editorial McGraw Hill.

### **Referencias en Línea:**

- “RECLUTAMIENTO”, disponible en URL:  
<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>
- “LA INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL: CONCEPTOS BÁSICOS”, disponible en URL:  
<http://www.rrhh-web.com/downloads/rrhhconceptosbasicos.pdf>